

# ED469321 2001-04-00 Reteniendo los directores (Retaining Principals). ERIC Digest.

ERIC Development Team

[www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)

---

## Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

|   |                   |
|---|-------------------|
| <a href="#">Reteniendo los directores (Retaining Principals). ERIC Digest.....</a>            | <a href="#">1</a> |
| <a href="#">POR QUE LOS DIRECTORES RENUNCIAN A SUS PUESTOS?....</a>                           | <a href="#">2</a> |
| <a href="#">PUEDEN DOS CABEZAS PENSAR MEJOR QUE UNA?.....</a>                                 | <a href="#">3</a> |
| <a href="#">COMO PUEDE SER REINVENTADA LA FUNCION TRADICIONAL<br/>DE LOS DIRECTORES?.....</a> | <a href="#">4</a> |
| <a href="#">QUE OTROS METODOS EXISTEN PARA RETENER A LOS<br/>DIRECTORES?.....</a>             | <a href="#">4</a> |
| <a href="#">DE QUE MANERA LOS CONSEJOS DE LOS COLEGIOS PUEDEN<br/>COLABORAR?.....</a>         | <a href="#">5</a> |
| <a href="#">REFERENCIAS.....</a>  | <a href="#">6</a> |



---

**ERIC Identifier:** ED469321

**Publication Date:** 2001-04-00

**Author:** Hertling, Elizabeth

**Source:** ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

**Reteniendo los directores (Retaining Principals).  
ERIC Digest.**

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES

INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

La disminucion de postulantes para el cargo de director esta recibiendo muchisima covertura de los medios de comunicacion. Las historias destacan la apertura de colegios con directores interinos a comienzos del ano escolar y hablan de las vacantes que se producen debido a las jubilaciones.

Un estudio de los directores de colegios basicos e intermedios (middle schools) realizado por la Asociacion Nacional de Directores de Escuelas Primarias (National Association of Elementary School Principals) en 1998, encontro que el 42 por ciento de recambio que ha existido durante los ultimos diez anos posiblemente continuara en la proxima decada (Doud y Keller, 1998). La escases de postulantes para el cargo de director hace que la retencion de los actuales directores sea aun mas critica.

El presente Digest examina algunas razones -distintas a la jubilacion- del por que los directores dejan sus trabajos, y entrega estrategias que pueden utilizar los distritos para retenerlos.

## POR QUE LOS DIRECTORES RENUNCIAN A SUS PUESTOS?

Los directores de hoy estan expuestos a la compleja tarea de crear una vision general del colegio, liderar en la instruccion, planear un efectivo desarrollo profesional, guiar a los maestros, manejar los problemas de disciplina, asistir a eventos, coordinar buses, y todo tipo de diminutos problemas que son parte de la supervision de un colegio (Richard 2000).

"!En suma, el...director debe ser un heroe!" dice Diane Yerkes y Curtis Guaglianone (1998). Apuntan a una serie de aspectos que hace de la direccion altamente estresante:

- \* largas horas -para la mayoria, entre 60 y 80 horas por semana.
- \* alta carga y complejidad del trabajo.
- \* supervision de actividades vespertinas 'sin fin'.
- \* minima diferencia de sueldos entre el profesor mejor remunerado y el administrador.
- \* sentimiento de agobio ante expectativas muy altas.
- \* mandatos del distrito y del Estado que requieren 'montanas' de papeleo.
- \* aumento de la complejidad y de los problemas de la sociedad.

\* El aumento de las demandas del cargo puede hacer sentir a muchos directores que no vale la pena el estrés.

"Antes era posible arreglarselas siendo un buen administrador". Ahora los directores deben hacer todo, desde asegurar que los alumnos inmigrantes aprendan inglés hasta conducir a todos los niños a estándares más altos, y mucho más', dice Carole Kennedy, directora en residencia en el Departamento de Educación de EEUU (U.S. Department of Education) (Ashford, 2000).

La erosión de la autoridad para efectuar cambios, la escalada de las expectativas de responsabilidad, la falta de apoyo y un estresante ambiente político para los líderes escolares, son otros factores que causan que los directores consideren dejar el campo completamente o solicitar actividades educativas en la sala de clases. (Adams 1999).

## PUEDEN DOS CABEZAS PENSAR MEJOR QUE UNA?

Para aliviar el peso de los sobrecargados directores, algunos distritos están actualmente dando pasos para compartir el puesto. La división de tareas entre dos directores que poseen habilidades en diferentes áreas -tales como instrucción en supervisión y administración de disciplina- permite a los colegios beneficiarse de un liderazgo más acabado. Compartir un trabajo además permite hacer posible, para alguien que desee hacer carrera en administración, llenar un puesto de tipo internado por media jornada.

Que significa compartir la función? Depende de las necesidades del colegio. Muffs y Schmitz (1999) describe la solución de un colegio: El director 'veterano' trabaja el 'primer turno', y el director interno cubre las horas de la tarde. Debido a que el trabajo requiere comunicación permanente, los dos turnos directivos se entrecruzan al menos por una hora diaria, de esta forma pueden trabajar un tiempo juntos. O, uno observa una clase mientras que el segundo se dedica a otros asuntos del colegio. Aunque ambos directores asisten a algunos de los eventos vespertinos del establecimiento, se alternan para otras actividades extraprogramáticas; de esta manera, ambos directores tienen más tiempo para pasar con sus familias.

El Colegio Secundario Farragut de Knoxville (Farragut High School in Knoxville) de Tennessee, también ha experimentado con compartir la dirección -excepto que el puesto de director no es compartido por dos personas, sino por un equipo de seis (Ashford). Hay un director para cada nivel, y esa persona se mueve con su nivel. Por ejemplo, el director de segundo medio de este año será el director de tercer medio el próximo. Después que se ha completado la rotación de cuatro años, el director comienza nuevamente desde el principio con un nuevo primero medio.

Además, Farragut cuenta con un director en jefe que tiene como función trabajar muy

cerca con los profesores como líder de instrucción. Este director sirve como autoridad final y se encarga de las relaciones con la comunidad, del desarrollo del personal, de la mantención de la custodia y de otras funciones administrativas, tanto como evaluaciones de profesores. El director de programas se encarga de los asuntos curriculares, incluyendo libros de texto y de un horario maestro para todo el colegio, y ocupa tiempo en las salas de clases trabajando con los alumnos.

## COMO PUEDE SER REINVENTADA LA FUNCION TRADICIONAL DE LOS DIRECTORES?

Muchos directores reclaman que están obligados a ocupar demasiado tiempo supervisando tareas administrativas, como el establecimiento de programas para los buses y la supervisión de los que realizan funciones de custodia; y que tienen muy poco tiempo para ejercer labores de liderazgo en la instrucción. 'Algunas semanas ocupo mas tiempo atendiendo el problema de hacer que la basura sea recogida por el municipio que observar clases', dice un director (Ashford).

En Inglaterra y Gales algunos colegios ya han abordado ese problema, mediante la división de las labores administrativas tales como presupuestos y desarrollo de la administración. Los directores de los colegios trabajan en paralelo con los administradores de negocios llamados tesoreros (Richard).

En enero del 2001, el distrito de Houston, Texas, inauguro un programa de entrenamiento para certificar administradores de negocios, que se espera alivien la carga de los directores. Los administradores de negocios son responsables por las funciones administrativas, tales como el proceso de presupuesto educacional, compras, sueldos y salarios, administración de las dependencias, administración de datos, coordinación de transporte, administración del personal no académico y el cumplimiento de las normas estatales, distritales y federales. El distrito sugiere que los directores pueden optar por usar el dinero de su presupuesto para contratar a uno de estos administradores de negocios en lugar de un asistente de director (Ashford).

## QUE OTROS METODOS EXISTEN PARA RETENER A LOS DIRECTORES?

Contratar personal adicional para distribuir la carga del director es demasiado costoso para algunos distritos. Un estudio de NAESP encontro que si la matricula no excede los 600 alumnos, es muy difícil que pueda ser creada una posición de asistente de dirección (Doud y Keller).

Una manera de mantener a los directores en sus trabajos es proveer un mayor nivel de desarrollo profesional. El Servicio de Investigación Educacional (SIE) [Educational Research Service (EDS)] encontro que los directores repetitivamente expresan el deseo de aumentar sus conocimientos y destrezas personales, pero encuentran una

carencia en el actual sistema de desarrollo profesional de sus colegios (2000). En un estudio de 105 superintendentes de colegios de California, mas del 65% senala que la baja calidad de las destrezas comunicativas es una de las razones principales por las que fallan en sus trabajos (Davis 1997). La segunda razon mas importante fue la deficiente toma de decisiones. Ambos problemas podrian ser abordados -y evitados- mediante el desarrollo profesional.

EDS informa que una de las oportunidades que se solicitan con mas frecuencia para el desarrollo es la posibilidad de establecer una red con otros directores para intercambiar ideas, evaluar las demandas de sus trabajos y discutir como implementar el cambio en sus colegios. Los directores ademas otorgan un gran valor al seguimiento del entrenamiento y entrenamiento sobre como traducir a la practica las ideas acerca del cambio.

Los distritos pueden aprender de los colegios publicos de Chicago, los que han desarrollado algunos de los programas mas amplios de desarrollo profesional para directores. Hay entrenamiento disponible para aspirantes a directores, para los directores que ocupan el cargo el primer ano y para administradores con experiencia, y esta articulado para alcanzar las necesidades especificas de cada grupo. Las tecnicas utilizadas en el entrenamiento incluyen casos de estudio, simulacion, analisis reflexivo e instruccion particular (Peterson y Kelley, 2001).

Casey y Donaldson (2001) cita el caso del Distrito de Colegios Unificados del Valle Pajoaro de California (California's Pajoaro Valley Unified School District), como el mejor ejemplo de desarrollo profesional abarcativo. El programa establece una vision comun para los directores a traves de los Estandares Profesionales para los Administradores (Professional Standards for Administrators), los que establecen claros objetivos para los directores. El Circulo Administrativo para Averiguaciones (Administrative Cycle of Inquire) incluye autoevaluacion, determinacion de objetivos personales y de lugar, desarrollo profesional y evaluacion. Esto ofrece al director la oportunidad de reflexionar y reunirse con su supervisor y ademas con un companero del mismo rango o con un mentor.

El programa ha sido disenado para alcanzar las necesidades del distrito. Los asistentes de superintendentes, de la zona de Pajoaro Valley recopilan informacion de los directores en relacion con sus intereses de desarrollo profesional. El Equipo de Comunidades Profesionales (Professional Communities Team) del distrito, toma entonces esta informacion y provee las clases de entrenamiento y las oportunidades de crecimiento que los directores perciben que necesitan.

## DE QUE MANERA LOS CONSEJOS DE LOS COLEGIOS PUEDEN COLABORAR?

'El superintendente y el consejo de miembros de directorio deben estar comprometidos con una nueva vision de calidad, responsabilidad y sensibilidad hacia...los administradores'. sugiere Yerkes y Guaglianone.

Aunque el director es responsable por el establecimiento del clima y la cultura del colegio, Yerkes y Guaglianone dicen que el director no es la unica fuente de atributos positivos de un colegio sano. Los alumnos, los profesores, el personal, los padres y la comunidad estan asociados en la creacion de un colegio dinamico. Los autores sugieren que el consejo del colegio debiera educar a la comunidad acerca del cambio del papel del director para alcanzar mayor apoyo para los directores y tal vez disminuir las demandas en aquellos que ocupan estos puestos.

Yerkes y Guaglianone ademas sugieren a los consejos tomar las siguientes medidas:

- \* Ofrecer apoyo financiero para darle a los directores agotados un respiro.
- \* Crear un ambiente calido para acomodar las vidas privadas de los directores.
- \* Revisar la estructura de remuneraciones y encontrar una manera de recompensar a los directores.
- \* Establecer requerimientos de asistencia y expectativas flexibles para las funciones del colegio.
- \* Rediseñar la estructura organizacional del cargo.

Doud y Keller ademas sugieren que los consejos encuentren incentivos financieros para mantener en sus puestos a los directores en situacion de retiro.

El trabajo del director es complejo y exigente, de ese mismo modo es la tarea de los administradores para retenerlos. No hay una solucion magica, ni una respuesta simple. Sin embargo, un examen bien pensado de la naturaleza del papel de director equipara a los distritos escolares para retenerlos.

## REFERENCIAS

Adams, Jeanne P. "Good Principals, Good Schools." Thrust for Educational Leadership 29, 1 (September/October 1999): 8-11. EJ 592 962.

Ashford, Ellie. "Creative Solutions Ease Burdens on Principals." School Board News (December 19, 2000): 1-5. [www.nsba.org/sbn/oo-dec/121900-1.htm](http://www.nsba.org/sbn/oo-dec/121900-1.htm)

Casey, John, and Clem Donaldson. "Only the Best." Leadership (January/February 2001): 28-30.

Davis, Stephen H. "The Principal's Paradox: Remaining Secure in a Precarious Position." NASSP Bulletin 81, 592 (November 1997): 73-80. EJ 553 820.

Doud, James L., and Edward P. Keller. "The K-8 Principal in 1998." *Principal* 78, 1 (September 1998): 5, 6, 8, 10-12. EJ 570 135.

Educational Research Service; National Association of Elementary School Principals; and National Association of Secondary School Principals. *The Principal, Keystone of a High-Achieving School: Attracting and Keeping the Leaders We Need*. Arlington, Virginia: Authors, 2000.

Muffs, Michael I., and Laura Ann Schmitz. "Job Sharing for Administrators: A Consideration for Public Schools." *NASSP Bulletin* 83, 610 (November 1999): 70-73. EJ 597 051.

Peterson, Kent, and Carolyn Kelley. "Transforming School Leadership." *Leadership* (January/February 2001): 8-11.

Richard, Alan. "Panel Calls for Fresh Look at Duties Facing Principals." *Education Week* (November 1, 2000): 1-5. [www.edweek.org/](http://www.edweek.org/)

Yerkes, Diane M., and Curtis L. Guaglianone. "Where Have All the High School Administrators Gone?" *Thrust for Educational Leadership* 28, 2 (November/December 1998): 10-14. EJ 575 255.

-----

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traduccion por Amado Lascar, [amado@darkwing.uoregon.edu](mailto:amado@darkwing.uoregon.edu)

---

**Title:** Reteniendo los directores (Retaining Principals). ERIC Digest.

**Note:** Digest number 147. For English version, see ED 454 567. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.

**Document Type:** Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

**Available From:** ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free). For full text: <http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest147.html>.

**Descriptors:** Attrition (Research Studies), Elementary Secondary Education,

Employment Patterns, Instructional Leadership, Labor Needs, Labor Turnover,  
Principals, School Administration

**Identifiers:** ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)